

Федорова Ю.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія

Юхнов Б.Ю.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Українська інженерно-педагогічна академія

Fedorova Yuliia, Yukhnov Boris

Ukrainian Engineering Pedagogical Academy

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

В умовах активного використання управлінських технологій підвищуються вимоги до ефективності діяльності керівників. Це вимагає від сучасного менеджменту уточнення складу компетенцій керівників. Виходячи з тези, що компетентність формується та розвивається на протязі життя людини та в умовах конкретної діяльності, у статті наголошено на необхідності свідомого та цілеспрямованого формування професійних компетенцій керівників сфери публічного управління та адміністрування з урахуванням специфіки їхньої діяльності. Специфіка публічного управління та адміністрування зумовлена масштабністю діяльності, великою відповідальністю та напруженістю, пов'язана з публічними виступами та комунікаціями, що актуалізує дослідження. У статті досліджено інноваційні підходи до формування компетентності керівників у сфері публічного управління та адміністрування. Проведено операціоналізацію soft skills керівників публічного адміністрування. Підкреслена важливість емоційної компетентності для керівників публічних адміністрацій.

Ключові слова: керівники, публічна адміністрація, управління, компетенції, «м'які» навички, емоційна компетентність.

Постановка проблеми. В умовах нових викликів науково-технічного розвитку, посилення гіпердинамічних інформаційних потоків напруженість праці керівників зростає. Змінюються вимоги до складу компетенцій управлінського персоналу. Особливо актуальна проблема уточнення складу компетенцій управлінців публічної сфери. Діяльність у публічній сфері часто пов'язана з великою відповідальністю та масштабністю рішень. В умовах становлення України компетентність керівників публічних адміністрацій є необхідною базовою умовою розвитку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам дослідження розвитку публічного управління приділили увагу такі сучасні харківські дослідники, як О. Амосов, Н. Гавкалова, О. Ястремська та ін. Питанням вивчення мета-компетенцій (soft skills) присвятили увагу Д. Іванов, В. Суботін, О. Чуланова, М. Чуркіна та ін. Однак, незважаючи на зростаючу роль публічного управління та адміністрування, залишається відкритим питання оптимального складу мета-компетенцій керівників публічних адміністрацій.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є формування складу компетенцій керівників сфери публічного управління та адміністрування, які ґрунтуються на останніх наукових дослідженнях компетенційного підходу та враховують специфіку діяльності публічних адміністрацій. Ці компетенції в умовах постійних змін та обмеженості часового ресурсу мають сприяти успішній та ефективній діяльності керівників публічних адміністрацій.

ційного підходу та враховують специфіку діяльності публічних адміністрацій. Ці компетенції в умовах постійних змін та обмеженості часового ресурсу мають сприяти успішній та ефективній діяльності керівників публічних адміністрацій.

Виклад основного матеріалу. В умовах глобалізації, посилення гіпердинамічних інформаційних потоків [1] напруженість праці керівників зростає, зростають проблеми, пов'язані з психічним здоров'ям працівників. В останні роки професійною проблемою HR-фахівців стала робоча напруженість, особливо у великих організаціях

В умовах цифрової революції та збільшення комунікативних процесів змінюються вимоги до підготовки керівників. Усе більше сучасних авторів доводять необхідність зміни підходів до підготовки фахівців. На Всесвітньому економічному форумі в Давосі було визначено перелік мета-компетенцій 2020 р., серед яких – уміння вирішувати комплексні проблеми, критичне мислення, креативність, управління людьми, емоційний інтелект, експертна оцінка та прийняття рішень, орієнтація на надання послуг, ведення переговорів, гнучке мислення [2].

Поруч із необхідністю формування «твердих» професійних навичок персоналу все більша увага приді-

ляється розвитку «м'яких» навичок, серед яких – можливість адаптування та управління змінами, вміння працювати в команді, вміння ефективних комунікацій, емоційна компетентність тощо [3, с. 8]. У дослідженні ми будемо оперувати поняттям компетенційного підходу, тому що саме цей термін використовується у бізнес-практиці наукового базису управління людськими ресурсами організації. Ключовою відмінністю компетенційного підходу є орієнтація не на знання та вміння, а на здатність приймати рішення та діяти ефективно. Керівники публічних адміністрацій мають бути не лише лідерами, а й мати здатність до ефективних переговорів, виступів, критично та системно мислити, бути не лише стресостійкими, а й мати високий рівень емпатії. Публічна діяльність також передбачає високу відповідальність та забезпечення інтересів суспільства.

В Україні існує два підходи до визначення публічного адміністрування. Деякі вчені вважають, що публічне адміністрування пов'язане лише з виконавчою гілкою влади, з виконанням, розробленням та впровадженням державної політики країни, а тому розповсюджується лише на діяльність державних службовців. Однак ми будемо розуміти публічне адміністрування у більш широкому сенсі. У широкому сенсі такі провідні вчені, як О. Амосов та Н. Гавкалова, під публічним адмініструванням розуміють систему управління, представлену адміністративними інститутами в рамках прийнятої структури влади [4, с. 7]. Автори вважають, що публічне адміністрування є ширшим, аніж державне управління, і воно охоплює різні зацікавлені сторони, інтереси окремих секторів, окремих регіонів, суспільних класів, груп населення, нації [4, с. 8].

Сучасні науковці поділяють навички персоналу на *hard skills* («тверді» навички) та *soft skills* («м'які» навички). До «твердих» навичок належать професійні технічні навички, які пов'язані зі специфікою діяльності. Ці навички, як правило, мають опис у посадових інструкціях, вони мають вимір та часто ототожнюються з певними технологічними конструкціями (процесами). Це навички, якими мають володіти спеціалісти відповідно до посадової інструкції. Але інтенсифікація комунікацій усе більше вимагає від працівників, зокрема керівників публічної служби, застосування мета-компетенцій («м'яких» навичок). Для лідерів публічних служб дослідник К.В. Процак визначає такі *soft skills*: мотивація, самомотивація, робота в команді, здатність навчатися, вміння слухати, комунікабельність, чесність, уміння управляти людськими ресурсами, позитивність, креативність, відданість справі, критичне мислення, гнучкість, амбітність, доброчесність, стійкість до стресів, лідерство тощо.

Уважаємо, що більшість актуальних навичок, якими має володіти керівник публічної адміністрації, належать до мета-компетенцій. Важливість володіння мета-компетенціями зростає з просуванням керівника по кар'єрних сходах. Мета-компетенції дають змогу керівникам ефективно і гармонійно здійснювати управління. Керівник публічних адміністрацій має бути

професіоналом у сфері бізнес-комунікацій, має вміння переконувати, вести ефективні переговори, проводити яскраві виступи. До того ж він має вміння бути учасником команди, вміння використовувати свій час, мати мотивацію до постійного навчання, креативність тощо. Сучасні автори по-різному трактують перелік мета-компетенцій керівників. Та дослідники єдині у думці, що специфіка сфери діяльності керівника має визначати склад його мета-компетенцій.

У цьому контексті хочемо зосередити увагу на необхідності розвитку у керівника сфери публічного управління та адміністрування саме управлінських, комунікативних навичок, а також здатності до самоорганізації, розумові навички та емоційну компетентність. Сьогодні лише 15% ефективності керівника залежить від його інтелекту, а 85% – від емоційної компетентності. Емоційна компетентність передбачає розвинутий емоційний інтелект, такий стан, коли емоції стають не хвилями настрою, а капіталом людини. Зазначимо, що в широкому розумінні під емоційним інтелектом розуміють такий тип соціального інтелекту, який передбачає здатність до моніторингу власних емоцій і емоцій інших людей для того, щоб розрізнити їх та застосувати дану інформацію для управління власним мисленням і діями. Емоційна компетентність розвивається на протязі життя людини, найближче слово до цього терміна – «мудрість». Емоційна компетентність формується в процесі комунікацій людини у соціумі.

Емоційна компетентність має велике значення для лідера команди. Лідер може керувати енергією та настроєм своїх підлеглих, мотивувати їх на здійснення масштабних справ. Лідер має створювати позитивну емоційну атмосферу, бути емоційно компетентним, уміти виявити важливу інформацію серед емоційних сигналів, надихати підлеглих. Доведено, що працівники з високим емоційним інтелектом більш адекватно реагують на стрес, що важливо в умовах постійних змін. Публічне адміністрування на відміну від інших видів управління передбачає масштабність, підвищену відповідальність та різноманітність управлінських рішень. Ми здійснили спробу оптимізувати склад мета-компетенцій керівників публічних служб. Схематично операціоналізацію *soft skills* керівників публічних адміністрацій наведено на рис. 1.1, рис. 1.2.

Soft skills (мета-компетенції) керівників сфери публічного управління та адміністрування класифіковано нами за групами. Навички публічних виступів, ораторська майстерність, публічних переговорів, уміння налагоджувати зв'язок із громадськістю та ін. належать до комунікативних навичок. Навички ефективного управління підлеглими належать до управлінських навичок.

Навички, які пов'язані з *time-менеджментом*, адекватним оцінюванням себе, власним кар'єрним ростом, належать до навичок самоорганізації. Відповідно, критичне, тактичне, креативне, системне, аналітичне логічне мислення належать до групи розумових навичок [6].

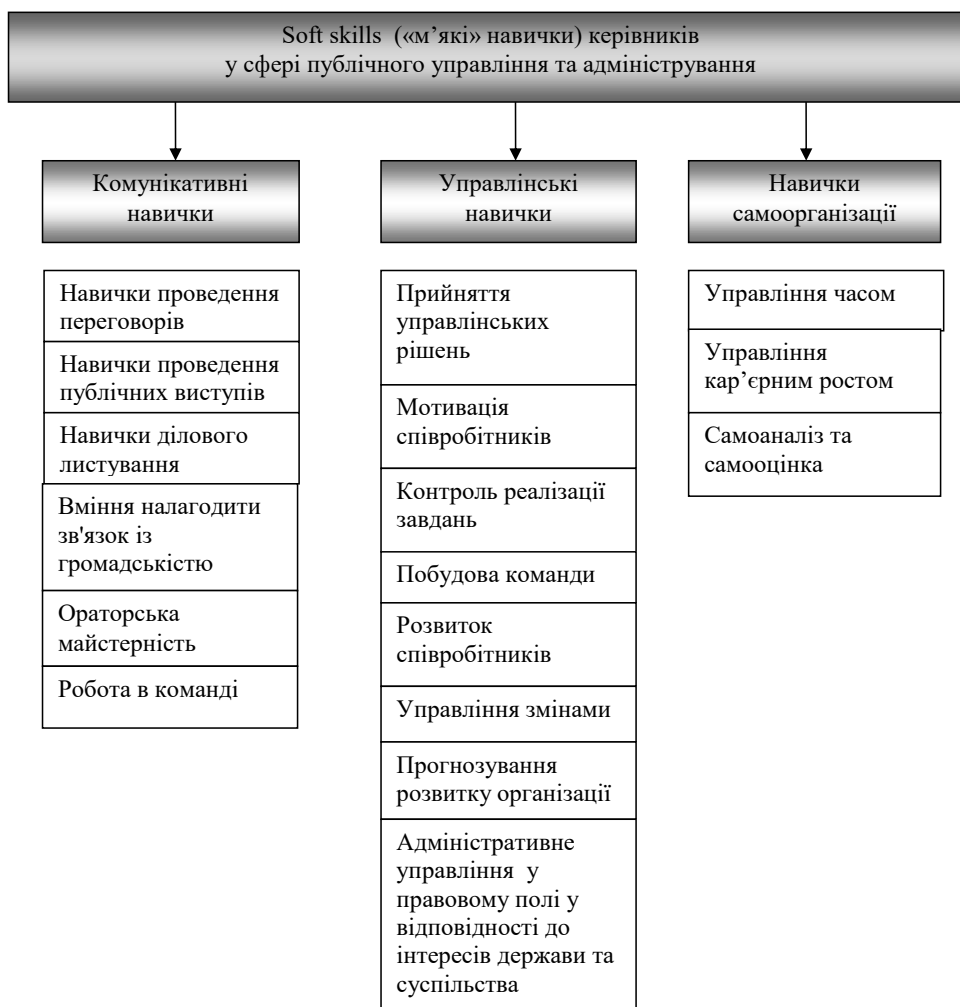


Рис. 1.1. Операціоналізація soft skills керівників публічних адміністрацій (за основу взято дослідження О.В. Чуланової [6])

Особливою групою, на нашу думку, є емоційна компетенція. До цієї групи належать навички збалансування емоцій і розуму працівників, відчуття відповідальності за виконання важливих для суспільства завдань, створення позитивної емоційної атмосфери, усвідомлення мотивів поведінки інших людей. Саме з урахуванням специфіки діяльності публічних керівників у дослідженні запропоновано наведений перелік soft skills (мета-компетенцій) керівників сфери публічного управління та адміністрування

Висновки. Таким чином, в умовах посилення інформаційних потоків, які зумовлені розвитком науково-технологічного процесу, у системі менеджменту виявлено тенденцію до зміщення акценту з «твердих» професійних навичок на «м'які» універсальні навички. Це зумовило визначення важливих «м'яких» навичок (мета-компетенцій) керівників публічних адміністрацій. Ураховуючи специфіку діяльності керівників публічних адміністрацій, яка передбачає значну відповідальність та пов'язана з професійною напруженістю, значними комунікаціями, нами визначено перелік найважливіших «м'яких» навичок сучасних керівників публічної сфери, які сприятимуть

успішній діяльності в умовах постійних змін та обмеженого часу на адаптацію.

У статті проведено операціоналізацію «м'яких» навичок керівників сфери публічного управління та адміністрування. Виокремлено п'ять груп «м'яких» навичок. До мета-компетенцій належать управлінські навички, навички з комунікацій, навички щодо самоорганізації, емоційна компетентність та навички мислення. На особливу увагу заслуговують розумові навички, а саме критичне, креативне, тактичне, аналітичне, логічне та системне мислення та емоційна компетентність. Беручи до уваги часті публічні виступи та високі вимоги до ефективної комунікації, важливу роль у підготовці керівника з публічного управління відіграє емоційна компетентність. Емоційна компетентність передбачає розуміння та управління власними емоціями та емоціями (очікуваннями) інших людей у соціальному середовищі. Подальшим напрямом дослідження є узагальнення методів діагностики «м'яких» навичок та розроблення алгоритмів оцінювання компетенцій керівників, що дасть змогу підвищити ефективність їх цілеспрямованого адаптування до нових викликів цифрової економіки.

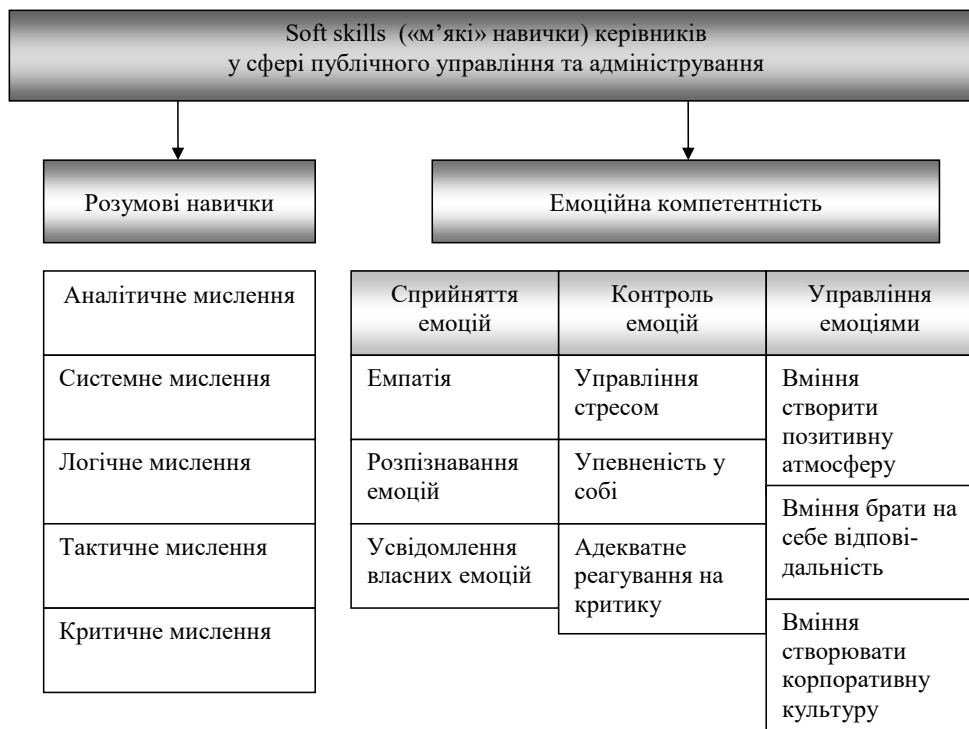


Рис. 1.2. Операціоналізація soft skills керівників публічних адміністрацій (за основу взято дослідження О.В. Чуланової [6])

Список літератури:

1. Федорова Ю.В. Рецесія неоліберальної глобалізації як зовнішній виклик національній інноваційній політиці. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2018. № 5(10). URL : <http://am.eor.by/index.php/gallery/129-vipusk-5-10-2018> (дата звернення: 10.01.2020).
2. Прогноз бизнес-компетенций 2020 от ATD. URL : <https://newrealgoal.com.ua/prognoz-ot-atd.html> (дата звернення: 10.01.2020).
3. Чуланова О.Л. Компетенции персонала в цифровой экономике: операционализация soft skills персонала организации с учетом ортобиотических навыков и навыков well-being. *Вестник Евразийской науки*. 2019. № 2. URL : <https://esj.today/PDF/22ECVN219.pdf> (дата звернення: 10.01.2020).
4. Амосов О., Гавкалова Н. Модели публічного адміністрування (архетипова парадигма) *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Спец. вип. С. 6–13. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_spets.vip_3 (дата звернення: 10.01.2020).
5. Процак К.В., Галаз Л.В. Лідерство як якісна характеристика керівного персоналу публічної служби. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2017. № 17. С. 178–182.
6. Чуланова О.Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития). *Наукоедение*. 2017. Т. 9. № 1. URL : <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf> (дата звернення: 10.01.2020).

References:

1. Fedorova Y. (2018) Retsesiia neoliberalnoi hlobalizatsii yak zovnishnii vyklyk natsionalnii innovatsiinii politytsii [The recession of neoliberal globalization as an external challenge to national innovation policy] *Elektronne naukovye vydannia «Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka» Seriiia Ekonomika*,5(10). Available at: <http://am.eor.by/index.php/gallery/129-vipusk-5-10-2018> (accessed 10.01.2020).
2. Prognoz biznes-kompetentsiy 2020 ot ATD Available at: <https://newrealgoal.com.ua/prognoz-ot-atd.html> (accessed 10.01.2020).
3. Chulanova O.L. (2019) Kompetencii personala v cifrovoj ekonomike: operacionalizaciya soft skills personala organizacii s uchetom ortobioticheskikh navykov i navykov well-being [Personnel competencies in the digital economy: operationalization of soft skills of the organization's personnel, taking into account orthobiotic and well-being skills] *Vestnyk Evraziyskoi nauky*, 2. – Retrieved from: <https://esj.today/PDF/22ECVN219.pdf> (accessed 10.01.2020)
4. Amosov O. (2013) Modeli publichnoho administruvannia (arkhetypova paradyhma) [Public administration models (archetypal paradigm)] *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. Spets. vyp., 6-13. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_spets.vip_3 (accessed 10.01.2020).

5. Protsak K. V.(2017) Liderstvo yak yakisna kharakterystyka kerivnoho personalu publichnoi sluzhby [Leadership as a qualitative characteristic of public service executives] *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki*, 17, 178–182 (in Ukrainian)

6. Chulanova O.L. (2017) Socialno-psihologicheskie aspekty upravleniya: emocionalnaya kompetentnost rukovoditelya v strukture soft skills (znachenie, podhody, metody diagnostiki i razvitiya) [Socio-psychological aspects of management: the emotional competence of the leader in the structure of soft skills (meaning, approaches, methods of diagnosis and development)] *Ynternet-zhurnal «NAUKOVEDENYE»*, 9,1. Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/07EVN117.pdf> (accessed 10.01.2020).

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

В условиях активного использования управленческих технологий повышаются требования к эффективности деятельности руководителей. Это требует от современного менеджмента уточнения состава компетенций руководителей. Исходя из тезиса, что компетентность формируется и развивается на протяжении жизни человека и в условиях конкретной деятельности, в статье отмечена необходимость сознательного и целенаправленного формирования профессиональных компетенций руководителей сферы публичного управления и администрирования с учетом специфики их деятельности. Специфика публичного управления и администрирования обусловлена масштабностью деятельности, большой ответственностью и напряженностью, связана с публичными выступлениями и коммуникациями, что актуализирует исследования. В статье исследованы инновационные подходы к формированию компетентности руководителей в сфере публичного управления и администрирования. Проведена операционализация soft skills руководителей публичного администрирования. Подчеркнуто, что важной для руководителей публичных администраций является эмоциональная компетентность.

Ключевые слова: руководители, публичная администрация, управление, компетенции, «мягкие» навыки, эмоциональная компетентность.

INNOVATIVE APPROACHES TO FORMING COMPETENCE OF LEADERS IN PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION

In the minds of active use management technologies and the spread new information systems, the workload of executives increases and requirements for the effectiveness of their activities increase. This requires modern management to clarify the composition of the competencies of heads of organizations. Based on the thesis that competence is formed and developed throughout the person life and in the context of specific activities, the article emphasizes the need for conscious and purposeful formation professional competencies of managers of public administration and administration, taking into account the specifics of their activity. The specifics of public administration and administration are driven by the scale of the activity, the great responsibility and the tensions caused by public speaking and communication. This activity is aimed at solving the problems of social development through the use special administrative and legal methods influencing the social relations stipulated by the rules of administrative law. Commitment to the achievement of important public tasks increases the importance of training managers in public administration and administration. The article explores innovative approaches to the formation competencies managers in the public administration and administration. Contemporary research on the competency approach has shown a tendency to shift the focus from «hard» professional skills to «soft» universal staff skills. This led to a more detailed study of the composition of «soft» skills. It is revealed that today there is no single approach to forming the composition of «soft» skills not only of managers, but of the staff as a whole. However, it is quite often emphasized in the scientific literature that it is appropriate to take into account the context the sphere activity of employees. Therefore, we have investigated the important for the sphere of public administration and administration of competence, as well as conducted the operationalization of soft «skills of managers in the public administration and administration. The article emphasizes the relevance of the formation of emotional competence in for public administration as a type of professional activity related to frequent and prolonged contact with people.

Key words: executives, public administration, management, competencies, soft skills, emotional competence.